

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ СИСТЕМЫ ЛИЧНОСТНЫХ КОНСТРУКТОВ МЕНЕДЖЕРОВ

*В.В. Колосова, Е.В. Гремина*

При помощи техники репертуарных решеток исследовались особенности представлений менеджеров разного уровня об эффективных моделях производственного и организационного поведения. Анализ степени совпадения взглядов позволяет формулировать прогноз успешности их совместной деятельности. Используемая процедура диагностики индивидуальных представлений можно применять в качестве инструмента профессионального отбора и формирования кадрового резерва.

В центре внимания руководителей современных организаций процесс отбора персонала – один из важнейших процессов управления кадрами. Задача профессионального отбора – выявление лиц, способных наилучшим образом обеспечить эффективное выполнение возложенных на них задач.

Для коммерческих организаций малого и среднего бизнеса, где учредители организации нередко являются и топ-менеджерами, включенными в совместную деятельность, процесс отбора персонала приобретает особую значимость. Создавая собственную фирму или организацию, предприниматель не только рассчитывает ее экономическую эффективность, планирует сроки и результаты, он формирует команду единомышленников для реализации целей деятельности. Практика управления показывает: осознание персоналом ценностей организационной культуры в конкретной фирме или компании, понимание норм и правил делового общения и поведения, устранение межличностных разногласий способствуют формированию успешно работающей команды. Топ-менеджмент организации, осуществляя отбор персонала прежде всего формулирует требования, критерии и условия для менеджеров среднего звена, своих непосредственных подчиненных, работу которых он контролирует и с которыми поддерживает наиболее тесные контакты. Как отмечают зарубежные специалисты, при традиционных процедурах в рекрутменте и отборе персонала через эти процессы «кандидатам неизбежно транслируются послания об организационной культуре и ценностях. Однако переданные сообщения, как правило, неточны и нереалистичны, поэтому новый сотрудник начинает трудовую деятельность с ошибочными ожиданиями о соответствии между организационными и своими собственными ценностями и представлениями, что приводит к неудовлетворенности трудом, неэффективному и необязательному поведению и, в то же время, к высокому уровню стресса, прогулам и текучести рабочей силы» [6, p. 142].

Таким образом, в данном случае специфика отбора персонала – в значимости субъективного фактора: индивидуальных представлений руководителей, собственников компании об эффективных моделях поведения менеджеров среднего звена. Критерии эффективности, целесообразности поведения в значимых ситуациях определяются топ-менеджментом исходя из собственной структуры индивидуальных представлений, которая нами рассматривается как внутренняя детерминанта выбора моделей поведения.

Для изучения индивидуальных представлений менеджеров нами было проведено пилотажное исследование с использованием техники репертуарных решеток. Методологическую базу данного исследования составляет теория личностных

конструктов Дж. Келли [4, 5]. По Келли, конструкт – «это особое субъективное средство, сконструированное самим человеком, проверенное (валидизированное) на собственном опыте, с помощью которого человек выделяет, оценивает и прогнозирует события, организует свое поведение, «понимает» других людей и реконструирует систему взаимоотношений и строит «образ Я» [2]. Конструкты организованы в систему, имеющую сложную иерархическую организацию и множество подсистем. В силу общности и социальности опыта человека многие конструкты у разных людей схожи.

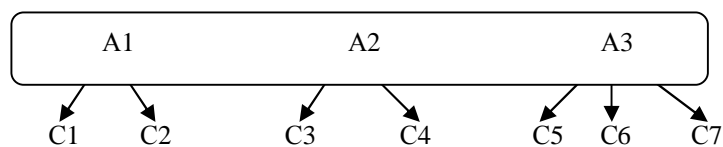
Отличие теста репертуарных решеток от многих других процедур шкалирования в том, что репертуарные решетки направлены не на получение информации об объектах шкалирования, а на получение информации о самом человеке, заполняющем решетку. «Любой подход, претендующий на то, чтобы сделать поведение объяснимым и предсказуемым, должен принимать в расчет субъективную точку зрения самого рассматриваемого человека, а не точку зрения наблюдателя или исследователя. Объективные штампы... будут иметь при этом весьма ограниченную ценность. Реальную связность поведения конкретного человека можно обнаружить... оценив представления данного человека о смысле собственного поведения» [3, с. 270]. Данный метод представляет собой компромисс между идеографическими описательными методами и стандартизированными измерительными методами массового применения. Их индивидуализированный характер проявляется в том, что создается возможность для раскрытия внутренней картины мира испытуемого. Факторный анализ, проводимый по индивидуальным данным, выделяет актуальные эмпирические обобщения конкретного испытуемого [1, 2].

Целью настоящего исследования является изучение личностных характеристик и психологических особенностей представлений руководителей об эффективных моделях поведения персонала для прогнозирования успешности взаимодействия всех звеньев коммерческой организации.

#### **Организация и процедура исследования**

В исследовании принимала участие группа испытуемых численностью 10 человек (9 мужчин и одна женщина), являющихся менеджерами коммерческой организации среднего бизнеса г. Н. Новгорода. Организация стабильно функционирует на нижегородском рынке более 10 лет и насчитывает более 50 человек. Исследование проводилось в одном из рабочих помещений организации в 2002–2003 гг. Возраст испытуемых – от 22 до 43 лет.

Управленческая структура данной организации представлена на рис. 1. Топ-менеджмент организации осуществляет стратегическое управление и решает основные вопросы коммерческой деятельности организации, они контролируют работу менеджеров среднего звена.



**Рис. 1.** Управленческая структура коммерческой организации  
A1, A2, A3 – топ-менеджеры и совладельцы данной коммерческой организации,  
С 1–7 – менеджеры среднего звена

Процедура исследования состояла из 3 этапов.

На I этапе по результатам наблюдения и собеседования с персоналом организации нами была составлена совокупность производственных ситуаций и вариантов поведения менеджеров в этих ситуациях. Окончательный выбор ситуаций и моделей поведения – элементов и конструктов репертуарной матрицы – был сделан экспертами, в качестве которых выступили топ-менеджеры организации. Важно, что выбранные ситуации и модели поведения – это реальные ситуации организационного взаимодействия.

Таким образом, была составлена репертуарная решетка для определения ожидаемых вариантов поведения персонала в значимых для организации ситуациях. Репертуарная решетка представляет собой матрицу, строки матрицы традиционно называются конструктами, столбцы – элементами (см. таблицу 1).

Элементами используемой в исследовании матрицы являются производственные ситуации, в которых проявляются характеристики успешного/неуспешного менеджера. В качестве конструктов были отобраны возможные варианты поведения менеджера среднего звена.

Таблица 1

## Репертуарная решетка эксперта (топ-менеджера А1)

Конструкты Элементы	Готовность самостоятельно принять решение и впоследствии его отстаивать	Сознательный отказ от принятия решения, поскольку ответственность за него принадлежит руководству	Заручиться поддержкой коллег, узнать их мнение перед принятием решения	Стремление добиться успеха во что бы то ни стало, решив при этом все возникающие проблемы	Отстаивать интересы персонала, подчиненных	Стремление исключить любые ситуации, где придется принимать самостоятельное решение	Стремление искать компромиссы	Стремление не обращать внимание на «человеческий фактор» и заниматься исключительно производственными задачами
Ситуация, в которой у организации появляется шанс привлечь нового клиента	4	5	7	6	8	2	3	1
Ситуация, в которой организация может потерять клиента в результате безответственного отношения к работе	6	5	4	3	7	1	2	8
Ситуация, в которой необходимо признать вину фирмы перед клиентом	1	4	3	8	5	7	6	2
Ситуация, в которой необходимо оправдываться перед руководством за допущенные ошибки	5	1	2	3	8	4	6	7

Окончание таблицы 1

Ситуация, в которой руководство не хочет признавать большой объем проделанной работы	1	8	7	6	5	4	3	2
Ситуация, в которой теряешь нити управления персоналом	7	6	8	3	4	1	2	5
Ситуация, в которой подчиненные требуют вознаграждения, за которым придется обращаться к руководству	5	6	7	8	1	2	3	4
Ситуация, в которой клиент выставляет неприемлемые условия для работы, а полномочия принимать или не принимать их у менеджера отсутствуют	8	7	6	4	5	3	1	2

На II этапе исследования менеджерам предлагалось проранжировать элементы (производственные ситуации) по каждому конструкту (варианту поведения).

III этап – обработка полученных данных. При этом использовались количественные и качественные методы обработки полученной информации. Для обработки результатов методики репертуарных решеток была использована компьютерная программа «Статистика 6.0»; полученные данные были подвергнуты факторному анализу с помощью метода главных компонент с последующим варимаксвращением.

### Результаты исследования и их обсуждение

Анализ содержания индивидуальных представлений испытуемых в управленческой команде топ-менеджера А1

Расположение конструкторов испытуемых А1, С1 и С2 в пространстве главных компонент по результатам факторного анализа приводится на рис. 2.

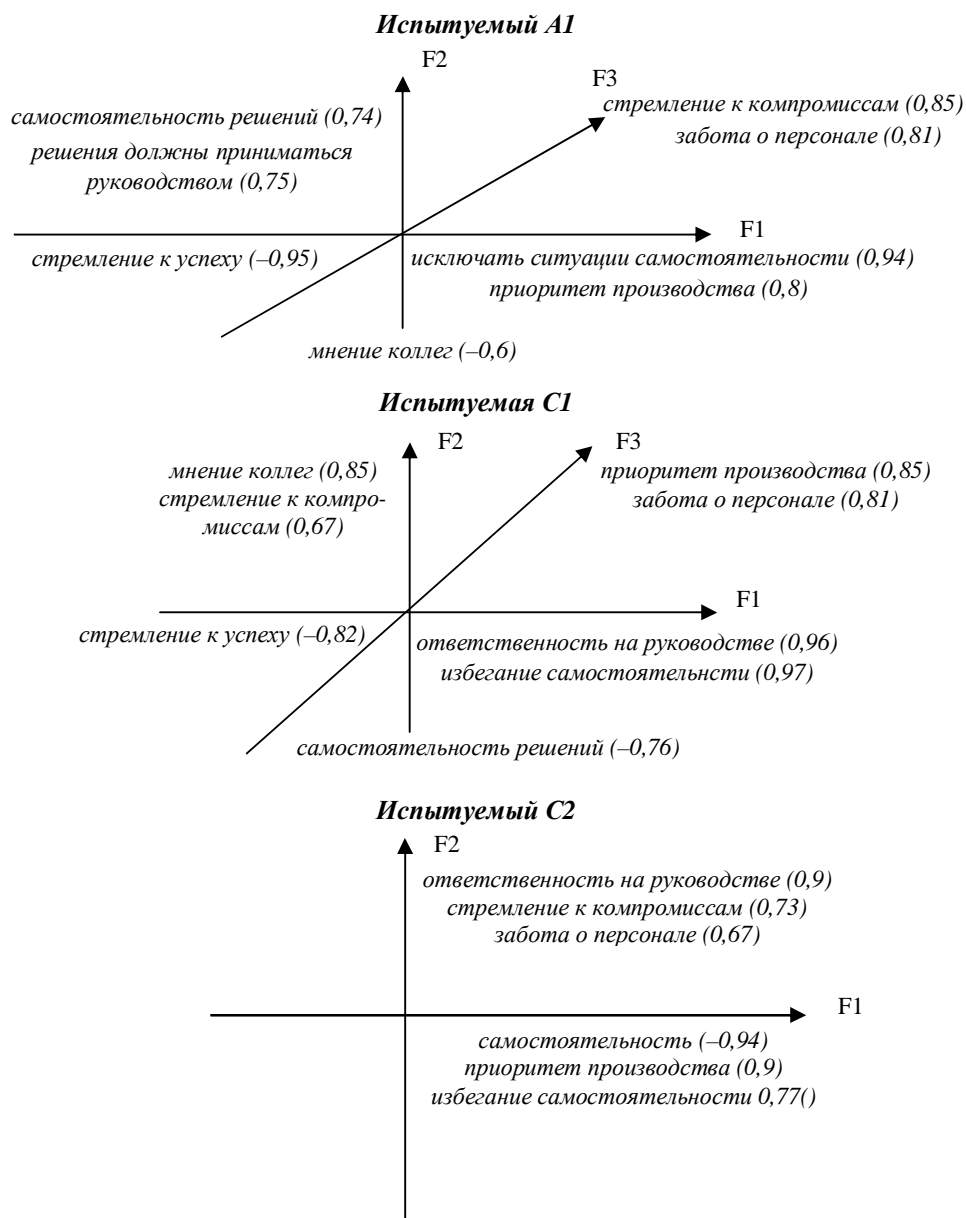


Рис. 2. Расположение конструкторов испытуемых А1, С1 и С2 в пространстве главных компонент

Факторный анализ репертуарной матрицы методом главных компонент с последующим варимаксвращением позволил выделить три группы конструкторов топ-менеджера А1. Полученная трехфакторная структура объясняет 77 % общей дисперсии.

Наиболее информативен первый фактор F1, объясняющий 32,7 % всей информации. Положительный полюс задается конструкторами «избегание самостоятельности» и «приоритет производства», имеющими соответственно факторные нагрузки 0,94 и 0,8. Отрицательный полюс задан конструктором «стремление к успеху» с факторным весом (-0,95). Условно эту ось (этот фактор) можно назвать «поведение в производственной сфере». По мнению испытуемого, профессиональная деятельность должна быть определена должностными инструкциями, функциональные обязанности должны быть четко прописаны, любые межличностные отношения исключаются из деловой сферы. Это подтверждается и отсутствием факторного веса по данной оси таких конструкторов, как мнение коллег (-0,06), стремление к компромиссам (-0,03), ответственность на руководстве (-0,01) (каждый сотрудник выполняет лишь отчетливо прописанную функцию в должностной инструкции). Описанное формальное отношение к производственным задачам не предполагает активного стремления к успеху – этот конструктор имеет максимальное отрицательное значение по этой оси. По-видимому, испытуемый не ставит перед собой задачу добиться высоких производственных показателей. В сфере производственных достижений он ограничивается формальным исполнением своих обязанностей.

Вторая ось объясняет 24,4 % всей дисперсии, положительный полюс задается конструкторами «готовность самостоятельно принять решение и впоследствии отстаивать свою правоту» и «решения должны приниматься руководством». В отрицательном направлении максимальный вес имеет конструктор «мнение коллег». Учитывая, что испытуемый является одним из трех топ-менеджеров организации, данный фактор можно назвать «стиль руководства». По-видимому, в совместном управлении организацией испытуемый готов принимать участие, готов он и к самостоятельным решениям, даже в ряде ситуаций настаивает на них, при этом желания принимать во внимание мнение коллег не выражено. Таким образом, можно предположить, сфера управления, принятия управленческих решений для испытуемого значима, здесь он готов брать на себя ответственность, проявлять инициативу и самостоятельность, может быть, даже игнорируя мнения своих партнеров.

Третья ось задана конструкторами «стремление к компромиссам» и «забота о персонале», их факторные нагрузки составляют 0,85 и 0,81 соответственно. Данный фактор можно интерпретировать как «особенности отношений с подчиненными». Он объясняет 19,8 % всей информации. Испытуемый признает необходимость учета интересов подчиненных, необходимость удовлетворения их потребностей, предоставления им льгот. В этой области наиболее выражено его желание находить компромиссы с партнерами и подчиненными.

Размерность семантического пространства менеджера А1 – число независимых факторов – соответствует когнитивной сложности сознания испытуемого в сфере производственного поведения и общения с коллегами. Содержание выделенных факторов отражает ведущие основания категоризации указанной сферы, мощность факторов характеризует значимые основания категоризации (силу признака). В этой связи наиболее значимы и структурированы первые два фактора, объясняющие поведение испытуемого в производственной сфере и в

процессе управления организацией. Формальное отношение к производственным задачам компенсируется желанием исполнять роль руководителя (без стремления к коллегиальности). Кроме того, испытуемый признает за собой ответственность за подчиненных, готов считаться с их интересами и потребностями. Можно отметить, что испытуемый работает и готов продолжать работать в основном в рамках патерналистской модели, где пассивное сотрудничество персонала сочетается с удовлетворением их потребностей в безопасности со стороны руководства.

Анализ индивидуальных представлений менеджеров среднего звена, его непосредственных подчиненных, показывает следующее:

- Менеджер **C1**: Испытуемая работает в рамках патерналистской модели организационного поведения, избегая самостоятельности в собственном поведении и не требуя его от своих подчиненных. В производственной деятельности, по ее мнению, следует всю ответственность возлагать на руководство: она отвечает за интересы только своих подчиненных. В этой модели ее амбиции и стремление к успеху отвергаются. В отношениях с коллегами по работе и сотрудниками организации испытуемая старается учитывать их мнение, стремится к компромиссам. В целом, испытуемая адекватно воспринимает предпочитаемые модели поведения своего непосредственного руководителя.

- Испытуемый **C2** ориентирован на патерналистскую модель организационного поведения: формальное отношение к своим функциональным обязанностям, пассивное участие в принятии решений, ожидание от руководства удовлетворения своих потребностей (материальных и психологических). Можно предположить, что испытуемый ожидает от своего непосредственного руководства прямых и четких распоряжений, которые и будут им выполняться без каких-либо обсуждений. Сопоставление значимых конструктов в пространстве главных компонент у испытуемых C2 и A1 обнаруживает высокую степень сходства.

Таким образом, топ-менеджер A1 и его подчиненные, менеджеры среднего звена C1 и C2, работают в рамках патерналистской модели; представления топ-менеджера адекватно (с достаточно высокой степенью сходства) воспринимаются и воспроизводятся его непосредственными подчиненными.

*Анализ содержания индивидуальных представлений испытуемых  
в управленческой команде топ-менеджера A2*

Данные, полученные в исследовании, были подвергнуты факторному анализу с помощью метода главных компонент с последующим варимаксвращением, что позволило выделить две группы конструктов менеджера A2. Полученная двухфакторная структура объясняет 68 % общей дисперсии. Первый фактор F1 объясняет 36 % всей информации. Его положительный полюс задается конструктами «самостоятельность» (факторная нагрузка 0,87) и «приоритет производства» (факторный вес 0,75). Противоположный отрицательный полюс определен конструктом «ответственность на руководстве» с факторным весом – 0,75. В целом данный фактор определяет модель производственного поведения, предпочитаемую испытуемым: к решению производственных задач следует подходить с высокой степенью личной ответственности, быть готовым принять самостоятельное решение и затем его отстаивать. Позиция «я не могу брать на себя ответственность, за все решения отвечает руководитель» для испытуемого неприемлема. Это подтверждается достаточно высоким значением по отрицательной оси конструкта «узнать мнение коллег, а затем принять решение»



(-0,58). Таким образом, в производственной сфере, по мнению испытуемого, необходима высокая степень личной ответственности и самостоятельности.

Второй фактор F2 объясняет 33 % общей дисперсии. Его положительный полюс задается конструктами «стремление к компромиссам» и «забота о персонале», а отрицательный – конструктом «избегание самостоятельности». Рассматриваемый фактор можно определить как «особенности взаимодействия с персоналом». Взаимодействие с коллегами и подчиненными ориентировано на всесторонний учет их интересов, отчетливо выражено желание находить с ними компромиссы, испытуемый настроен на плодотворное сотрудничество; при этом от них он ожидает ответственного поведения – конструкт «избегание самостоятельности» имеет отрицательный знак и достигает максимального значения (-0,96). Возможность маневрировать среди проблемных ситуаций, избегая тех из них, где придется брать на себя ответственность и самостоятельность, испытуемым отвергается.

Размерность семантического пространства – число независимых факторов – соответствует когнитивной сложности сознания испытуемого в сфере производственного поведения и общения с коллегами. Содержание выделенных факторов отражает ведущие основания категоризации указанной сферы, мощность факторов характеризует значимые основания категоризации (силу признака). В этой связи можно отметить, что полученные факторы имеют примерно одинаковую мощность, они являются в достаточной степени структурированными.

Стиль взаимодействия с персоналом характеризуется заботой об их интересах, вниманием к их потребностям, стремлением к компромиссам. От коллег и подчиненных ожидается серьезное и ответственное поведение. Возможность маневрировать среди проблемных ситуаций, избегая тех из них, где придется брать на себя ответственность и самостоятельность, испытуемым отвергается.

- **Менеджер С3:** в области организационного поведения характеризуется отчетливо выраженным стремлением к компромиссам, испытуемый настроен на коллегиальную модель поведения. Умение договариваться с коллегами равноценно стремлению к успеху. При этом испытуемый готов принимать на себя ответственность, не считает позволительным избегать ситуаций, в которых придется принимать самостоятельное решение. Необходимость заботиться о персонале им отвергается т.е. присутствуют некоторые элементы рыночных отношений, где каждый должен получать только то, что заслужил. В производственной сфере испытуемый демонстрирует готовность принимать самостоятельные решения и впоследствии их отстаивать. В этой области также для испытуемого значимы мнения его коллег и партнеров. Присутствует желание добиться успеха.

- **Менеджер С4:** демонстрирует сам и ожидает от своих подчиненных ответственного и самостоятельного поведения, готов искать с ними компромиссы и учитывать их интересы; по всей видимости, имеет амбиции в отношении своего карьерного роста и жаждет успеха на профессиональном поприще. В сфере производственного поведения, по его мнению, следует проявлять инициативу и самостоятельность, быть готовым отстаивать свое мнение. Таким образом, в сфере производственного поведения испытуемый ориентирован на рыночную культуру отношений, где каждый должен проявлять инициативу и самостоятельность и быть в состоянии принять на себя ответственность.

- Менеджер **C5**: в производственной сфере испытуемый характеризуется ориентацией на авторитарную модель руководства, мнение топ-менеджмента является для него решающим. Необходимость учитывать интересы подчиненных отвергается. В области взаимоотношений с коллегами выражено стремление находить компромиссы и избегать самостоятельных решений. Организационная тактика поведения: внутри организации следует вести себя незаметно, не только не принимать никаких самостоятельных решений, но даже стремиться исключить любые ситуации, в которых пришлось бы взять на себя ответственность. Испытуемый откровенно не вписывается в психологические установки своего непосредственного руководителя.

Таким образом, топ-менеджер А2 и его подчиненные, менеджеры среднего звена С3 и С4, ориентированы на такую модель поведения, в которой главное – готовность проявлять самостоятельность, инициативу и ответственность; представления топ-менеджера ими адекватно воспринимаются и воспроизводятся. Менеджер среднего звена С5 неадекватно воспринимает психологические установки своего непосредственного руководителя А2.

*Анализ содержания индивидуальных представлений испытуемых в управленческой команде топ-менеджера А3*

В исследовании была получена трехфакторная структура индивидуальных представлений менеджера А3, которая объясняет 84 % общей дисперсии (рис. 3).



**Рис. 3.** Расположение конструктов испытуемых А3, С6 и С7 в пространстве главных компонент

Размерность семантического пространства соответствует когнитивной сложности сознания испытуемого в сфере производственного поведения и общения с коллегами. Содержание выделенных факторов отражает ведущие основания категоризации указанной сферы, мощность факторов характеризует значимые основания категоризации (силу признака). В этой связи выделяется главный информативный фактор – «каким должно быть руководство организации», максимально объясняющий дисперсию, с четко разведенными полосами, главный, организующий взгляды испытуемого: авторитарность с некоторыми признаками патернализма, принцип единоначалия во всем; это подтверждается и анализом третьей компоненты, где подчеркивается доминантность испытуемого как особенность личности. Проблемы межличностного общения с коллегами и подчиненными не выражены, стремление к успеху отчетливо проявляется лишь в решении производственных задач. В целом можно констатировать, что оба испытуемых – С6 и С7 – адекватно, т.е. с большой степенью сходства, воспринимают психологические установки своего непосредственного руководителя А3.

Результатом данного этапа исследования явилась констатация того факта, что единственным испытуемым, не способным (или не желающим) адекватно воспринимать представления и психологические установки своего непосредственного руководителя стал испытуемый С5.

В качестве *практической рекомендации* высшим руководителям исследуемой организации предлагалось вывести менеджера среднего звена С5 из подчинения топ-менеджера А2 и перевести под руководство одного из топ-менеджеров А1 или А3.

Со времени проведения исследования прошло три года, поэтому представляется интересным проследить развитие карьеры каждого из испытуемых. Топ-менеджеры сохранили свои позиции в организации и продолжают работать по своим направлениям. Топ-менеджер А1 продолжает успешное сотрудничество с находящимися в его подчинении менеджерами С1 и С2. Из подчинения топ-менеджера А2 вышел его подчиненный С5, который через несколько месяцев после исследования прекратил свою работу в исследуемой организации в связи со сменой места (и даже региона) жительства. Возможно, на момент исследования он уже планировал заниматься поисками нового места работы, что и было отражено в его репертуарных матрицах – пассивность и безответственность. Не работают в данной организации менеджеры С6 и С7, находившиеся под управлением топ-менеджера А3. Менеджеры С6 и С7 получили благоприятный предварительный прогноз профессиональной деятельности и продемонстрировали адекватное представление о взглядах своего непосредственного руководителя на модели эффективного производственного и организационного поведения. Можно предположить, что сменить место работы их заставило нежелание работать под руководством именно топ-менеджера А3, который получил неблагоприятный предварительный прогноз профессиональной

деятельности и по результатам теста Кеттелла, продемонстрировав эмоциональную неустойчивость, высокий уровень тревожности и неуверенность в себе, компенсируя вышеперечисленные качества авторитарным стилем руководства.

#### **Выводы:**

1. Разработана эмпирическая процедура диагностики индивидуальных представлений персонала коммерческой организации о различных моделях организационного и производственного поведения. Процедуру диагностики с использованием техники репертуарных решеток можно рассматривать в качестве инструмента профессионального отбора и формирования кадрового резерва.

2. Анализ особенностей субъективных представлений респондентов (в случае их совпадения) делает благоприятным прогноз их успешного взаимодействия, обеспечивает согласованность в действиях, приводит к минимизации межличностных конфликтов между топ-менеджерами организации и менеджерами среднего звена.

3. Изучено содержание системы персональных конструктов как элементарных единиц индивидуального когнитивного пространства, что необходимо для раскрытия профессионального потенциала личности и оценки уровня компетентности специалиста.

4. В системе индивидуальных представлений большинства менеджеров среднего звена данной организации установлена высокая степень сходства с ожиданиями топ-менеджеров о моделях поведения. Эффективность деятельности части менеджеров была оценена как относительно совпадающая с оценками топ-менеджеров. Результаты анализа представлений одного из менеджеров можно рассматривать как неэффективные с точки зрения организационного взаимодействия.

Таким образом, диагностика и психологический анализ исследованных систем личностных конструктов менеджмента организации об эффективных моделях поведения может быть полезен как для совершенствования процедур отбора и расстановки персонала, так и для прогнозирования успешности взаимодействия менеджмента всех уровней.

#### **Л и т е р а т у р а**

1. Похилько В.И., Федотова Е.О. Техника репертуарных решеток в экспериментальной психологии личности // Вопросы психологии. 1984. № 3. С. 151–157.

2. Практикум по психодиагностике. Дифференциальная психометрика: / Под ред. В.В. Столина, А.Г. Шмелева. – М.: Издательство Московского университета, 1984. – 152 с.

3. Росс Л., Нисбет Р. Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии. М., 1999. – 429 с.

4. Франселла Ф., Баннистер Д. Новый метод исследования личности. – М., 1987. – 236 с.

5. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности – СПб.: Питер, 2002. – 608 с.

6. Newell S. «Recruitment and Selection» // Managing human resources: personnel management in transition / edited by Staphen Bach.-4<sup>th</sup> ed. 2005. – 480 pp.

Peculiarities of managers' conceptions about the effective models of industrial and organizational performance were investigated using the repertoire gratings method of Kelly. Analysis of extent of views coincidence allows to make a prognosis of the efficiency of the employees' and employers' interaction. This procedure of individual conceptions diagnostics may be applied as an instrument of the professional selection and the regular reserve forming.